

EDSON FORVILLE DE ANDRADE FILHO

ESTUDO DE CASO: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

**Monografia apresentada como requisito
parcial à conclusão do curso de
Especialização em Administração de
Pessoas, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná.**

Orientador: Dr. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2004**

EPÍGRAFE

“Não é o desafio com que nos deparamos
que determina quem somos e o que estamos nos tornando,
mas a maneira com que respondemos ao desafio.
Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes,
Porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas;
Só nos obriga a sermos conscientes.
Problemas para vencer, liberdade para provar.
E, enquanto acreditarmos no nosso sonho, nada é por acaso.”

Henfil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	04
2. OBJETIVO GERAL	05
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	05
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	06
4.1. A QUALIDADE DE VIDA	06
4.2. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	08
4.3. MODELOS DE QVT	13
4.4. A ERGONOMIA NO TRABALHO	17
4.4.1. Conceituação e Características	17
4.4.2. Ambiente de Trabalho	18
4.4.3. Iluminação	20
4.4.4. Clima	22
4.4.5. Ergonomia e Computadores	22
4.5. O ESTRESSE NA ORGANIZAÇÃO	25
4.5.1. Agentes Estressores	26
4.5.2. Estratégia de Combate ao Estresse	29
4.5.3. Diagnóstico do Estresse	29
5. ESTUDO DE CASO	32
6. CONCLUSÃO	56
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
8. ANEXOS	59

1. INTRODUÇÃO

No século 21, iniciam-se amplas transformações no ambiente empresarial, que vem tornando-se cada vez mais competitivo. São mudanças na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho, na educação e na cultura do país, gerando impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

Duas questões podem ser abordadas neste contexto, a primeira, considerando o aumento da competitividade a qualquer custo, que impõe a necessidade de reflexão sobre suas influências na organização; a segunda, a conscientização do trabalhador, do cliente e do cidadão a respeito do stress e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho, nas condições do mercado de trabalho, nas questões ambientais e de responsabilidade social que colocam imensos desafios à gestão organizacional nesses novos tempos.

A qualidade de vida no trabalho é, cada vez mais, uma preocupação crescente em todas as empresas que buscam ser mais competitivas nos mercados cada vez mais globalizados.

Pode-se observar que apesar de toda tecnologia empregada atualmente, o homem é o principal elemento diferenciador, na verdade, ele é o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. Logo, torna-se imprescindível conhecer o grau de satisfação dos funcionários para que se reflita, inclusive, em seus clientes. O trabalho realizado com satisfação acaba intervindo na produtividade e na estratégia de qualidade total.

Mensurar os níveis de satisfação dos funcionários sobre suas condições de trabalho é fator essencial para o sucesso empresarial.

2. OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é identificar aspectos relacionados com a qualidade de vida no trabalho, assim como, as ferramentas ou instrumentos que contribuem ou interferem na produtividade do trabalho.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores do ambiente de trabalho que contribuem ou interferem na qualidade de vida do trabalho dos colaboradores da Área Técnica e Comercial da Unimed Curitiba;
- Coletar informações para avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da Área Técnica e Comercial da Unimed Curitiba.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1. A QUALIDADE DE VIDA

A expectativa de mudança no nível de vida existente, para um padrão de maior qualidade, é uma busca interminável e desgastante para a maioria das pessoas. Esta busca, tem sido objeto de estudo de várias áreas, dentre elas: Sociologia, Psicologia, Medicina, Educação Física e Engenharia. Em especial, tem-se a Ergonomia, que busca a melhoria da qualidade de vida do homem no seu ambiente de trabalho, nas suas ferramentas, nos métodos e na organização do trabalho, e procura entender este homem nas suas relações profissionais e familiares. Segundo Kagan & Kagan (1983), quatro dimensões da qualidade de vida podem ser estipuladas: profissional, sexual, social, e emocional. Penckofer & Holms (1984), defendem que a qualidade de vida pode ser medida pela satisfação com a vida, percebida pelos indivíduos, incluindo satisfação com a família, com a vida social, sexual e as satisfações com as atividades físicas e de trabalho.

Na literatura médica, o termo qualidade de vida tem sido usado para distinguir diferentes pacientes ou grupos de pacientes. Guyatt *et alli* (1993) salienta que a qualidade de vida é diretamente proporcional ao status funcional, que é traduzido basicamente pela capacidade de desenvolver atividades diárias. Kaplan & Bush (1982), introduziram o termo "qualidade de vida relacionada à saúde" para separar os efeitos da saúde, da satisfação no emprego, meio ambiente e outros fatores que influenciam na percepção da qualidade de vida.

Gill & Feinstein (1994), com o propósito de esclarecer a utilização do termo qualidade de vida, pesquisaram 579 referências bibliográficas que diziam fornecer um compêndio compreensivo sobre esta questão e verificaram que, qualidade de vida, ao invés de ser uma descrição do status de saúde dos indivíduos, é uma reflexão do modo como eles percebem e reagem sobre o seu estado de saúde e outros aspectos não médicos de suas vidas. Nos textos revisados, os autores afirmam que estas percepções e reações podem ser melhores determinadas, se for sugerido aos pacientes atribuírem pontuação e indicarem os principais itens que afetam a sua qualidade de vida. A qualidade de vida inclui não somente os fatores diretamente relacionados à saúde, tais como, bem-estar físico, funcional, emocional,

bem-estar mental, mas também elementos como; trabalho, família, amigos, e outras circunstâncias da vida.

A qualidade de vida é uma percepção individual relativa às condições de saúde e a outros aspectos que interferem na vida pessoal (Gill & Feinstein, 1994). A necessidade de incorporar as preferências e os valores das pessoas é o que diferencia a qualidade de vida de todas as outras medidas de saúde. Para melhorar as medidas de qualidade de vida, os autores oferecem três recomendações:

- uso de uma classificação global: uma abordagem global pode refletir toda uma gama de valores e preferências individuais, na investigação deve-se pedir aos indivíduos que façam duas classificações globais: uma, sobre qualidade de vida em geral, e outra, sobre a sua qualidade de vida relacionada à saúde. Desta forma, pode-se interferir nos pontos que afetam a qualidade de vida como um todo;
- classificação por severidade e importância: se os elementos que constituem a qualidade de vida são delineados por domínios específicos, as pessoas devem ser requisitadas a classificar não somente por severidade ou magnitude naquele domínio, mas também pela importância que ele atribui ao problema, e como este problema interfere na sua qualidade de vida;
- permitir itens suplementares: um instrumento poderia ser ampliado com itens suplementares, que os indivíduos adicionariam, para denotar os fatores importantes que podem não ter sido incluídos no instrumento.

Desta forma, o termo qualidade de vida pode ser visto como o resultado de todos os fatores que agem sobre o homem, e como ele responde a estes fatores.

4.2. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

Na Inglaterra, em 1848, os homens trabalhavam 18 horas por dia, e mulheres e crianças tinham um turno de 14 horas. Havia algo errado no relacionamento entre empresários e trabalhadores, o capital humano era deixado de lado, os operários não passavam de continuação da máquina (REVISTA PROTEÇÃO, 1995).

A administração científica introduziu, no início deste século, a organização racional do trabalho. Taylor foi o principal mentor deste movimento. Iniciou seus estudos nas fábricas e constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades.

Ainda de acordo com Taylor sugeriu que "o máximo de prosperidade somente pode existir como o resultado do máximo de produção".

Assim sendo, a organização racional do trabalho, em que cada operação fosse cientificamente analisada, conduziria a melhor e única maneira de realizar uma tarefa com o menor esforço humano. Como resultado, obter-se-ia maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

De acordo com Taylor, existe uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de independência, necessitando um do outro para a sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor, era "preciso dar ao trabalhador o que ele mais desejava - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almejava - baixo custo de produção".

Desta forma, baseando-se na premissa de que o ser humano é "homoeconômico", por responder positivamente a crescentes incentivos monetários, oriundos de maior produtividade, o empirismo existente nas fábricas foi substituído pela organização racional do trabalho. A administração científica introduziu uma estrutura de trabalho centrada principalmente na eficiência e na produtividade, alcançadas pela crescente divisão das tarefas, hierarquias rígidas e padronização de mão-de-obra.

Grande parte da iniciativa e autonomia do trabalho foi removida pela ênfase sem limitações e sem preceitos em prol do empregador. A acentuada divisão de trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte do todo. E, por isso, é natural que ele perca a identidade e o significado do trabalho, que são fontes

de auto-realização. Como consequência, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho também decrescem. Há uma perda do interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo, aumento da alienação e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Em sua teoria, o psicólogo Abraham Maslow (Fernandes,1943) ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação além do trabalho. Estas são realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamento, etc.

Este autor propõe uma hierarquia das necessidades do crescimento do ser humano, sugerindo que esta hierarquia é uma aproximação, e que existe uma simultaneidade de necessidades. A idéia de hierarquia implica o fato de que, para que um determinado nível seja ativado, é necessário que o nível imediatamente anterior a este esteja atendido. Em sua teoria Maslow (Fernandes, 1943) também admite que exista uma certa sobreposição entre os níveis, não sendo absolutamente necessário que um nível esteja completamente atendido para que alguns elementos de um nível superior manifeste-se. Segundo Maslow (Fernandes, 1943), as necessidades dividem-se em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de ego e de auto-realização.

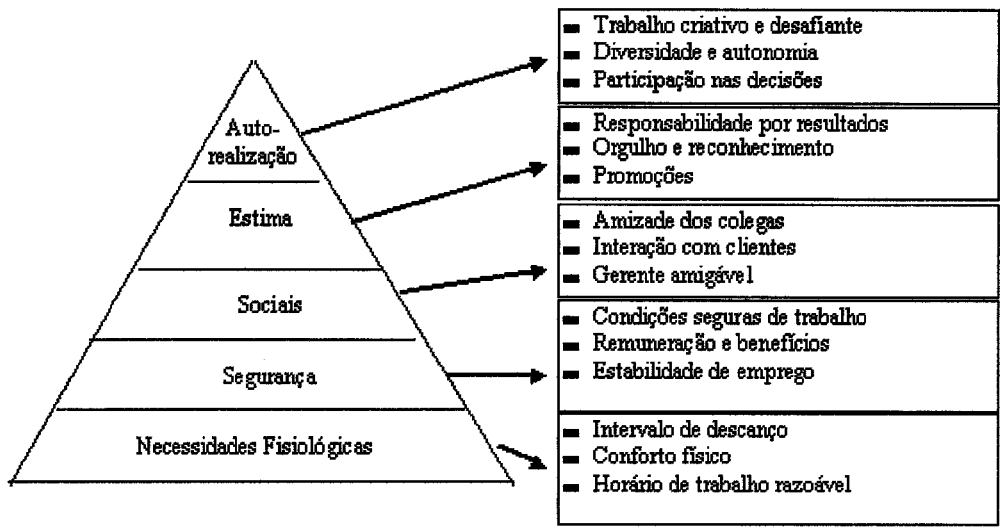


Fig. 1 – Pirâmide de Maslow.

A partir disto, dois fatores foram responsáveis por esta mudança: o crescente desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a utilização de máquinas e

equipamentos nas tarefas mais repetitivas e simples, e o desenvolvimento econômico da sociedade, que possibilitou a elevação do nível de instrução dos trabalhadores, uma certa autonomia, e maior satisfação e realização pessoal.

Os desenvolvimentos tecnológicos geraram novos ambientes de trabalho, onde o trabalhador deixou de ser um indivíduo operador de uma máquina, com tarefas repetitivas, para um ser pensante baseado na tecnologia do conhecimento.

Assim, também, mudou a concepção de satisfação no trabalho nestes novos ambientes, cedendo lugar às atividades que garantam uma maior satisfação no processo produtivo e exija menor esforço físico e maior esforço mental.

Desta forma, a estrutura proposta por Taylor, perde cada vez mais seu lugar, dando margem a um trabalho mais humano e evolutivo do indivíduo. Práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, desenhos organizacionais menos rígidos e redução de níveis hierárquicos são elementos condutores a uma melhoria nas relações de trabalho. Isto significa melhorar a qualidade de vida no trabalho - QVT.

Segundo Nadler & Lawler (Fernandes, 1996), QVT é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são:

- 1) preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional, e
- 2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão.

Este conceito retrata a necessidade de se contribuir para a compreensão dos fatores que interferem no trabalho e suas conseqüências sobre o homem. Para Nadler & Lawler (Macedo, 1992), no que se refere às atividades típicas de QVT, afirmam que há participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas de compensação inovadores e melhoria no ambiente de trabalho, buscam criar um envolvimento ótimo entre os empregados e a organização, o que se traduz em um nível maior de satisfação e motivação, onde seja atingida a efetividade organizacional e preservada a saúde do sistema.

A questão motivacional foi a principal origem para o tema qualidade de vida. Segundo Rodrigues (1994), a QVT tem sido uma preocupação dos estudiosos desde as pesquisas de Elton Mayo, em 1924, para verificar a correlação entre produtividade e iluminação no local de trabalho. Esta correlação, abordada pelos

estudiosos com outros títulos, ou contextos, sempre esteve voltada para facilitar e trazer bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, objetivando a melhoria da produtividade.

Ao se falar QVT, fala-se em democratização do ambiente de trabalho e satisfação do trabalhador, indo ao encontro à “busca para humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem estar, à saúde e à segurança do trabalhador” (Búrigo,1997, p. 30).

Dentro desta concepção, Guimarães (1995) sugere uma concepção ampla de QVT “relacionada com ‘qualidade de vida’ em geral, o que inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, mantendo uma relação direta com a democratização industrial’, enquanto compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena em todos os níveis decisórios”.

Em síntese, corrobora-se a idéia de Guimarães (1995) que reconhece que a QVT está relacionada com o projeto ergonômico dos postos de trabalho, referente à organização, limpeza, segurança, conforto ambiental, controle da poluição física e acústica, controle da temperatura e da luminosidade, não se restringe exclusivamente às condições físicas, mas também inclui itens como oferecimento de benefícios sociais e, o mais importante, as relações de trabalho e o ambiente social, onde é proporcionado ao trabalhador o seu desenvolvimento como pessoa capaz de refletir e de produzir idéias.

O conceito de QVT é a aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando a modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e a produtividade da empresa (Carvalho,1988). Além da concordância e boa intenção de todos os participantes de uma empresa, Carvalho (1988) ressalta que é necessário desenvolver a competência técnica. Deste modo, o treinamento de todos é fundamental para a participação.

A forma como as empresas alocam elementos para a manutenção e o desenvolvimento de seus recursos humanos, é de extrema importância. Manter os empregados saudáveis está diretamente ligado à performance da companhia.

Porém, este não é um processo que se instale rapidamente. Como toda a ação educativa, necessita de um tempo para ser assimilado. A implantação de programas de qualidade de vida deve seguir padrões essenciais de qualidade: comprometimento de alta cúpula, definição clara da filosofia e dos objetivos, avaliação das necessidades internas, coordenação de profissionais qualificados, ações de marketing, sistemas eficientes de operação e administração, procedimentos de avaliação e sistemas de comunicação eficientes. Bem como, ressaltar a importância de uma cultura que busca desenvolver hábitos e atitudes saudáveis e que esta se torne familiar no dia-a-dia da empresa, oferecendo uma melhor qualidade de vida e promovendo a saúde. (Caldas Alvarez, 1995).

Fernandes (1996) salienta que a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as empresas e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto onde está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois fatores psicológicos interferem igualmente na satisfação do indivíduo em situação de trabalho. A automação e a racionalização do trabalho vem libertando o homem de muitas tarefas pesadas, sujas e perigosas. O surgimento de empresas que utilizam cada vez mais a mente humana ao invés do esforço físico “está resultando numa substituição do estresse duro, mais simples, por outro mais sutil, que transcende o trabalho propriamente dito, estendendo-se e invadindo a vida extra-profissional e o lazer.” (Rehfeldt, 1989, p.12).

Entretanto, segundo Couto (Nakayama, 1998), fatores ligados ao ambiente físico como o alto nível de ruído, a má iluminação, o calor excessivo e a vibração podem atuar como agressores e desencadear estresse e, conseqüentemente, fadiga psíquica. Ladeira (1996) acrescenta: condições de insalubridade, ritmo, natureza e conteúdo do trabalho, o papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, a carreira e a realização, a estrutura e o clima organizacional, a interface casa/trabalho, entre outros são fontes de pressão no trabalho.

Segundo o autor, estresse é o mecanismo de defesa do organismo, que age para tentar manter o equilíbrio em todas estas situações adversas.

Por conseguinte, o nível de manifestação do estresse em estado de desequilíbrio é resultante do significado que as pessoas atribuem aos eventos que ocorrem em sua vida. Portanto “... *diferentes respostas de estresse ocorrerão não só*

em função do estado geral e das características de cada organismo, mas também da fase de vida do indivíduo e da natureza e intensidade das pressões que sobre ele atuam". (Ladeira, 1996, p.71)

4.3. MODELOS DE QVT

Autores clássicos como Maslow e Herzberg (Fernandes, 1996), preocuparam-se com fatores motivacionais ligados às necessidades humanas, com reflexos no desempenho e na auto-realização do indivíduo. Outros pesquisadores como Walton (1973), Lippit (1978), Westley (1979), Belanger (1973), Werther & Davis (1983), Hackman & Oldham (1975), entre outros, citados por Fernandes (1996), estruturaram modelos que identificam fatores determinantes da QVT nas organizações.

O modelo de Walton (Fernandes, 1996) sugere oito categorias conceituais para avaliar QVT nas organizações:

Quadro 1: Categorias Conceituais de QVT Segundo Walton.

CATEGORIAS	CRITÉRIOS INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Significando remuneração adequada, eqüidade interna e eqüidade externa.
Condições de trabalho	Jornada e carga de trabalho, material e equipamento, ambiente saudável e estresse.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia, significado e identidade da tarefa, variedade da habilidade e retroinformação.
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira e crescimento profissional, segurança de emprego.
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades, relacionamento e senso comunitário.
Constitucionalismo	Direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, normas e rotinas.
Trabalho e espaço total de vida	Papel do trabalhador balanceado e horário de

	entrada e saída do trabalho.
Relevância social da vida no trabalho	Imagem e responsabilidade social da instituição. Responsabilidade social pelos serviços e pelos empregados.

Fonte: Fernandes (1996).

O modelo de Werther e Davis (Fernandes, 1996) diz respeitosos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT:

Quadro 2: Indicadores da QVT segundo Werther e Davis.

Elementos Organizacionais	Elementos ambientais	Elementos comportamentais
<ul style="list-style-type: none">▪ Abordagem mecanicista▪ Fluxo de trabalho▪ Práticas de trabalho	<ul style="list-style-type: none">▪ Habilidade e disponibilidades de empregados▪ Expectativas sociais	<ul style="list-style-type: none">▪ Autonomia▪ Variedade▪ Identidade de tarefa▪ Retroinformação

Fonte: Fernandes (1996).

O modelo de Westley (1979), adaptado por Ruschel (1993), citado em Fernandes (1996) apresenta quatro indicadores de QVT: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico.

Segundo os autores, estes indicadores refletem em outros quatro fatores sendo o econômico, a injustiça; o político; a injustiça; o psicológico, a alienação, e o sociológico, a anomia.

Quadro 3: Indicadores da QVT segundo Westley, adaptado por Ruschel.

INDICADORES DA QVT			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none">▪ Equidade salarial;▪ Remuneração adequada;▪ Benefícios;▪ Local de trabalho;▪ Carga horária;▪ Ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Segurança no emprego;▪ Atuação sindical;▪ Retroinformação;▪ Liberdade de expressão;▪ Valorização do cargo;▪ Relacionamento com a chefia.	<ul style="list-style-type: none">▪ Realização potencial;▪ Nível de desafio;▪ Desenvolvimento pessoal;▪ Desenvolvimento profissional;▪ Criatividade;▪ Auto-avaliação;▪ Variedade de tarefa;▪ Identidade com a tarefa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Participação nas decisões;▪ Autonomia▪ Relacionamento Interpessoal;▪ Grau de responsabilidade;▪ Valor pessoal.

Fonte: Fernandes (1996).

O modelo de Belanger (Fernandes, 1996) apresenta aspectos ligados a: trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estruturas organizacionais abertas.

Quadro 4: Indicadores da QVT segundo Belanger:

1. O trabalho em si: Criatividade <ul style="list-style-type: none">▪ Variabilidade;▪ Autonomia;▪ Envolvimento;▪ Feedback.
2. Crescimento pessoal e profissional: <ul style="list-style-type: none">▪ Treinamento;▪ Oportunidades de crescimento;▪ Relacionamento no Trabalho;▪ Papéis organizacionais.
3. Tarefas com significado: <ul style="list-style-type: none">▪ Tarefas completas;▪ Responsabilidade aumentada;▪ Recompensas financeira ou não financeiras;▪ Enriquecimento.
4. Funções e estruturas abertas: <ul style="list-style-type: none">▪ Clima de criatividade;▪ Transferência de objetivos.

Fonte: Fernandes (1996).

O modelo de Hackman & Oldham (Fernandes, 1996) faz uma relação direta entre a satisfação e a natureza da tarefa. Segundo os autores o empenho no trabalho é proporcional ao grau em que acredita obter um resultado positivo.

Os modelos apresentados servem como indicadores para análise de QVT, sua utilização depende do tipo de empresa que se quer aplicar.

4.4. A ERGONOMIA NO TRABALHO

As pessoas que estão diretamente envolvidas com o atendimento ao público representam uma parcela significativa das variáveis que afetam a imagem da empresa. A importância dos colaboradores nesta atividade é evidente, uma vez que a imagem da empresa pode ficar abalada ou bem conceituada. O ambiente em que trabalham, os equipamentos utilizados, o grau de companheirismo existente entre a equipe de trabalho e a organização do trabalho irão influenciar na qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, na imagem da empresa diante de seus clientes. As pessoas que estão diretamente envolvidas com o atendimento ao público acabam sofrendo a pressões externas e internas. Precisam atender bem, porém precisam também obedecer às normas e regulamentos da empresa.

Geralmente o cliente não tem acesso ao ambiente de trabalho das equipes e normalmente não há uma preocupação da empresa em investir em móveis e ferramentas de trabalho adequadas ou até mesmo procurar e implementar mecanismos para propiciar a satisfação do funcionário. Tão importantes quanto estes aspectos físicos e ambientais, existem outros como: sobrecarga mental em função dos turnos de trabalho (turnos de seis horas) em uma atividade cuja tarefa se resume basicamente em: atender telefonemas, repassar informações e lidar com reclamações.

4.4.1. Conceituação e Características

A Ergonomia é uma área de conhecimento interdisciplinar. Diversas outras áreas como a Psicologia, Fisiologia, Biomecânica, Eletrônica, Engenharia, Informática, com o objetivo de proporcionar ao homem quer seja no ambiente de trabalho ou não, maiores condições de saúde, eficiência, de qualidade de vida, de produtividade, de segurança e de conforto, adequando assim máquinas, ferramentas de trabalho, móveis, postos de trabalho, etc. às necessidades humanas.

A princípio, o homem adaptava-se ao posto de trabalho. Com o avanço das áreas envolvidas neste campo e a preocupação com a saúde humana, a Ergonomia então voltou-se para trilhar o caminho inverso. Adequar o trabalho ao homem.

Segundo Laville (1977) "é o conjunto de conhecimentos a respeito do desempenho do homem em atividade, a fim de aplicá-los à concepção das tarefas, dos instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção".

Wisner (1994) apresenta duas finalidades da Ergonomia: o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança.

Para Dul e Weerdmeester (1998) os vários aspectos estudados pela Ergonomia são a postura e os movimentos corporais, os fatores ambientais, as informações, os controles, os cargos e tarefas.

Moraes e Mont'Alvão (1998, p.15) afirmam que o objeto da Ergonomia "é o homem, no seu trabalho, trabalhando" e atribuem que a vocação principal da Ergonomia é a recuperação do sentido do trabalho e o impedimento da alienação do trabalhador pelo conhecimento gerado, atuante e reformador.

A idéia que é transmitida pela expressão Ergonomia é a do indivíduo no trabalho. Então fica claro que a Ergonomia jamais poderia aceitar qualquer ação para o trabalhador sem considerar o ambiente e os instrumentos de seu trabalho.

Neste caso é grande a relação entre os estudos de Ergonomia e QVT.

4.4.2. Ambiente de Trabalho

Tem-se discutido a questão da qualidade de vida no ambiente de trabalho. A predominância de tal tema nos debates acadêmicos e nas organizações ocorreu principalmente após a introdução dos conceitos de qualidade total e do incremento da competitividade empresarial. Assim, entende-se que oferecer um ambiente de trabalho adequado ao empregado é uma condição essencial para se atingir o nível de qualidade de produtos e serviços exigidos pelo contexto globalizado.

No entanto, grandes partes das empresas que implementam tais programas, buscam apenas a qualidade dos produtos e dos serviços, sem se preocuparem com a contrapartida da organização, no que diz respeito a oferecer condições de trabalho adequadas para que a tão desejada qualidade seja concretizada (Vieira, 1996).

Em relação ao ambiente de trabalho os fatores evidenciados que influenciam na saúde, na segurança e no conforto das pessoas são os ruídos, a iluminação e o clima.

Ruído

Grandjean (1998) se refere aos ruídos em escritórios como um fator que interfere na concentração das pessoas. Trabalhos intelectuais ou atividades que exigem atenção para que haja compreensão de conversa, pertencem ao grupo de profissões sensíveis ao ruído. De acordo com a tabela abaixo, os níveis de ruídos usuais nos escritórios seriam:

Quadro 5: Níveis de ruídos usuais nos escritórios

SALA DO ESCRITÓRIO	NÍVEL DE RUÍDO (dB (A))
Salas individuais muito silenciosas	50 – 55
Salas grandes silenciosas	55 – 60
Salas grandes barulhentas	60 – 65

Fonte adaptada: Grandjean (1998).

Dul e Weerdmeester (1998) recomendam que para prevenir a surdez e limitar a perturbação causada pelos ruídos, que os mesmos não devem ultrapassar a média de 80 dB (A) durante 8 horas de exposição. A cada aumento de 3 dB (A), o tempo de exposição deverá baixar para a metade de horas, ou seja, 4 horas de exposição.

Quadro 6: Limites de ruído que não provocam perturbações nas atividades:

TIPO DE ATIVIDADE	DB (A)
Trabalho físico pouco qualificado	80
Trabalho físico qualificado	75
Trabalho físico de precisão	70
Trabalho rotineiro de escritório	70
Trabalho de alta precisão	60
Trabalho em escritório com conversas	60

Concentração mental moderada (escritório)	55
Grande concentração mental (projeto)	45
Grande concentração mental (leitura)	35

Fonte adaptada: Dul e Weerdmeester (1998).

Grandjean (1998) alerta sobre os efeitos dos ruídos sobre as atividades que exigem pensamento e reflexão e conclui que:

- Os ruídos prejudicam freqüentemente trabalhos mentais complexos, bem como determinadas produções com grandes exigências na destreza e na análise das informações;
- O ruído pode dificultar o aprendizado de determinadas capacidades;
- Altos níveis de ruído (acima de 90 dB (A)), ruídos descontínuos ou inesperados têm diminuído o desempenho mental em várias análises.

O mesmo autor afirma ainda que em pesquisas realizadas, o ruído é percebido de forma subjetiva como desconfortável necessitando de um esforço maior para realizar tarefas que exijam concentração e consideradas como mais difíceis.

4.4.3. Iluminação

Segundo Iida (1998), planejar corretamente a iluminação e as cores contribui de forma positiva para o aumento da satisfação no trabalho, para a melhoria da produtividade, para a redução da fadiga e dos acidentes de trabalho.

As quantidades necessárias de luz variam de acordo com as atividades desempenhadas.

Dul e Weerdmeester (1998) observam que para tarefas normais é necessária uma intensidade que varia de 200 a 800 lux. Para tarefas que não exigem uma percepção apurada de detalhes, 200 lux seriam suficientes. A variação da intensidade luminosa ocorre em função dos diferentes tipos de contrastes e das percepções dos detalhes; as pessoas mais idosas e com deficiência visual também requerem mais luz. O uso de 800 a 3000 lux ocorre quando as exigências visuais são maiores, os trabalhos de inspeção podem exigir um foco de luz direto. Iida (1998) cita os sistemas de iluminação existentes:

- Iluminação geral: é obtida através da colocação regular de luminárias em toda a área;
- Iluminação localizada: concentra maior quantidade de iluminação sobre a tarefa. Consegue-se esta iluminação instalando-se luminárias próximas aos locais de trabalho;
- Iluminação combinada: quando a iluminação geral é complementada com focos de luz localizados sobre a tarefa com uma intensidade de 3 a 10 vezes superior ao do ambiente geral.

A importância de se aproveitar as fontes naturais de iluminação no ambiente de trabalho estão relacionadas também com a possibilidade de se manter um contato com o ambiente externo, acompanhando as variações climáticas e o passar das horas do dia.

Grandjean (1998) ressalta que alguns cuidados devem ser tomados com a utilização excessiva de janelas de vidro que no inverno podem ser bastante frias e no verão reter muito calor. A utilização de telhas de vidro também é uma opção para aproveitar a luz natural.

A utilização adequada das cores no ambiente de trabalho pode contribuir de forma a criar harmonia no ambiente e diminuir a monotonia. A cor de acordo com Lida (1998) é uma sensação e, associada com a sensação de luz e a forma dos objetos, é um dos elementos mais importantes na transmissão de informações. As cores consideradas quentes, como vermelho, amarelo e laranja são estimulantes. As cores como azul e verde, são consideradas cores frias e tranquilizantes. A cor branca está relacionada com a sensação de paz e o preto com a sombra e luto.

Grandjean (1998) diz que antes de se projetar o uso de uma sala, é preciso conhecer a sua finalidade e quem serão seus ocupantes, para então escolher a sua coloração. O autor sugere que a consideração de fatores como monotonia, exigência de concentração e em casos de trabalhos rotineiros pode-se utilizar cores estimulantes em alguns pontos da sala como portas, colunas ou janelas.

4.4.4. Clima

Conforme Dul e Weedmeerste (1998), o conforto térmico depende de fatores como calor radiante; temperatura, umidade e velocidade do ar. O conforto térmico varia de pessoa para pessoa e de acordo com o esforço físico realizado.

Quadro 7: Temperaturas do ar recomendadas para vários tipos de esforço físico.

Tipo de Trabalho	Temperatura do ar (° C)
Trabalho intelectual sentado	18 a 24
Trabalho manual leve, sentado	16 a 22
Trabalho manual leve, em pé	15 a 21
Trabalho manual pesado, em pé	14 a 20
Trabalho pesado	13 a 19

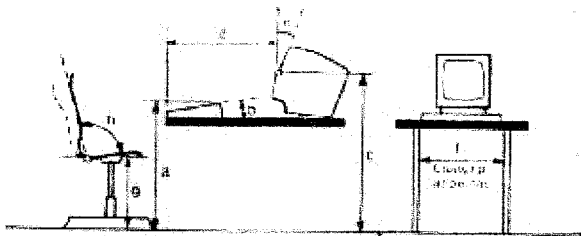
Fonte adaptada: Dul e Weerdmeester (1998).

Dul e Weedmeerste (1998), em relação à umidade do ar, afirmam que este não deve ser demasiadamente úmido (acima de 70%) e nem seco (abaixo de 30%), podendo levar a secar as mucosas dos olhos e a incêndios quando muito seco ou dificultando a evaporação do suor quando muito úmido.

4.4.5. Ergonomia e Computadores

O uso de computadores nos escritórios tem sido cada vez maior. Iida (1998) afirma que estes postos de trabalho apresentam diferenças em relação ao trabalho tradicional de escritório. O trabalho com computadores pode acarretar a fadiga visual, dores musculares no pescoço, ombros e braços. As recomendações, quanto aos postos de trabalho informatizados, são as seguintes:

Figura 2: Posto de trabalho com computadores.



Quadro 8

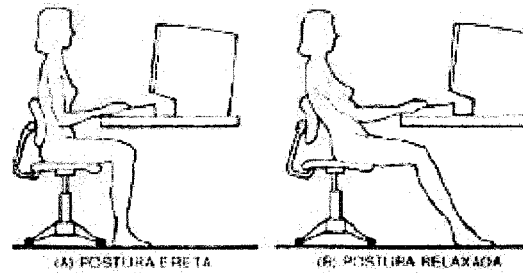
Variável	Dimensões (cm)		
	Mínimo	Máximo	Média
Altura do teclado;	64	84	72
Ângulo do teclado;	14"	25"	17"
Altura da tela (ponto médio);	78	100	92
Distância da tela, a partir da borda mínima;	14	95	65
Ângulo da tela em relação à vertical;	0"	21"	10"
Espaço para as pernas;	45	60	65
Altura do assento;	32	55	44
Ângulo do encosto, relação à horizontal.	91"	120"	110"

Fonte: lida (1998)

Os operadores de computador, de acordo com observações feitas, preferem teclados que se situem de 5 a 10 cm acima de nível do cotovelo e quanto à altura da tela, as pessoas preferem olhar na horizontal ou fazer pequenos ângulos de 5 a 10 graus para baixo (lida, 1998, p.163), conforme Figura 1.

A postura assumida pelos operadores, segunda lida (1998) pode ser ereta ou relaxada, conforme Figura 3.

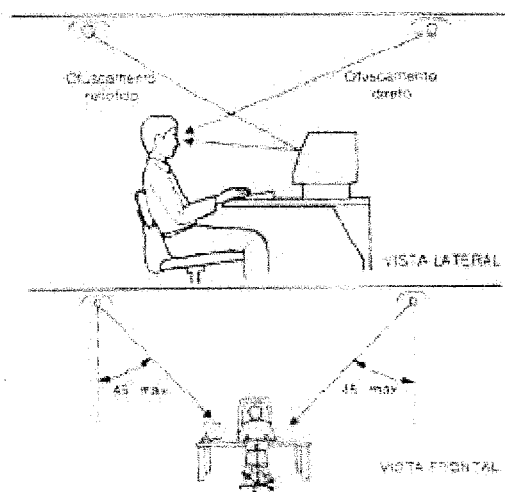
Figura 3: Postura.



Fonte: Iida (1998)

Quanto a iluminação Grandjean (Iida, 1998) recomenda que o nível de iluminação geral seja de 300 a 500 lux. Os problemas como ofuscamento e reflexos podem ser resolvidos com a iluminação de superfícies refletoras ou colocação de luminárias de modo que a luz incidente no posto tenha ângulos menores que 45 graus em relação à vertical, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4: Iluminação



Fonte: Iida (1998)

4.5. O ESTRESSE NA ORGANIZAÇÃO

Cada pessoa precisa de um nível favorável de pressão para se desempenhar bem e o mesmo acontece com as organizações. Quando os indivíduos se afastam do seu nível favorável de pressão, eles não apenas se sentem desconfortáveis, mas também seu desempenho é afetado. O mesmo se aplica a uma organização.

Quando a pressão fica muito baixa a organização se torna lenta e improdutiva e não consegue canalizar totalmente seus recursos para atingir os seus objetivos.

No outro extremo, se o nível de pressão estiver muito alto, a organização entrará em conflito e se tornará tensa, o que impedirá um desempenho eficaz e eficiente. Uma leve mudança no nível de pressão ao redor do favorável necessariamente não resultará em estresse; é mais provável que ela resulte em sensações de desconforto ou então que ela forneça o impulso para as mudanças, adaptações e inovações necessárias. Da mesma forma que os indivíduos, é nos extremos que a pressão causa problemas para a organização.

Segundo Arriba e James (1988) o estresse pode ser identificado em três níveis: o indivíduo; o grupo; e a organização. A presença do estresse em indivíduos pode ser observada em quatro áreas principais: a mental, a física, a emocional e a comportamental. O grupo não deixa de ser nada mais que a soma de membros individuais e a identificação do estresse é propiciada analisando-se como o grupo trabalha e também como se relaciona internamente. O estresse em nível organizacional é identificado através dos padrões de comportamento dos indivíduos e dos grupos. Algumas respostas ao estresse em nível organizacional podem ser controladas, observadas e quantificadas. Outras não podem ser quantificadas, mas mesmo assim podem ser observadas - esses são os sintomas escondidos do estresse organizacional. A análise de ausência e atrasos de funcionários (absenteísmo), doenças, ações trabalhistas contra a organização, reclamações dos indivíduos, rotatividade de funcionários (*turnover*) e acidentes no trabalho, podem oferecer subsídios para a identificação do estresse em nível organizacional.

Entretanto, é importante observar que, como Arriba e James (1988) identificam, o estresse organizacional nem sempre é causado por acontecimentos no trabalho. O ambiente externo ao trabalho, caracterizado pelas expectativas econômica, política, cultural e social que permeiam a vida de um indivíduo em

sociedade também devem ser considerados. Normalmente, as pessoas estão sujeitas a uma infinidade de agentes que, dependendo do seu grau de potência, são capazes de produzir estresse. Estes agentes, que constituem uma fonte de pressão, podem se originar do próprio indivíduo, do ambiente e das condições de trabalho propriamente ditas. Apesar de apresentarem terminologias diferentes, os termos "estressantes e/ou estressores" querem dizer a mesma coisa, isto é, são causadores potenciais de estresse e estão presentes na relação que uma pessoa estabelece com o seu ambiente de trabalho.

4.5.1. Agentes Estressores

Referindo-se aos agentes estressores relacionados ao trabalho, Matrajt (1993) declara que algumas características organizacionais, quando tratadas de maneira inadequada, podem provocar problemas de clima organizacional, de queda de produtividade no trabalho e de ordem psicossomática. Estas características referem-se a:

- Contradições entre os canais de informação disponíveis;
- Questões pessoais nas relações entre executivos causando problemas de gerenciamento;
- Conflitos no processo decisório decorrente da incoerência entre conjunto de padrões e sistema de valores;
- Diminuição da cooperação entre departamentos;
- Aumento do tempo de trabalho;
- Rigidez no sistema de produção e ambivalência nas relações interpessoais causada por sistemas de premiação inconsistentes.

Segundo Moraes (1995), o fenômeno do estresse ocupacional pode ser avaliado por quatro variáveis: sintomas físicos e mentais; personalidade do indivíduo; fontes de pressão no trabalho; e estratégias desenvolvidas pelos indivíduos para combater o estresse. Quanto aos sintomas físicos e mentais, a literatura mostra que aspectos psicológicos do indivíduo (personalidade, maturidade e capacidade), aspectos físicos (complexidade orgânica e bioquímica) e aspectos sociais (valores, crenças,

hábitos) desempenham papel importante na maneira como estes sintomas se manifestam. Entre as manifestações físicas destacam-se: dificuldade de dormir, dores de cabeça, problemas gástricos, fadiga, redução do apetite, taquicardia, tremores musculares etc. Ao passo que entre as manifestações mentais encontram-se: preocupação, falta de autocontrole, apatia, ansiedade, desmotivação, falta de autoconfiança, irritação constante etc.

Dependendo da intensidade de manifestação destes sintomas, o indivíduo pode ter seu desempenho profissional sensivelmente prejudicado. Em decorrência desta situação, aumentam-se as taxas de absenteísmo, *turnover* e acidentes no trabalho, baixam os níveis de performance individual e caem os índices de produtividade organizacional. (Cooper, 1988)

O aparecimento de sintomas mentais e físicos do estresse se relaciona com a personalidade do indivíduo, ou seja, significa dizer que as características de personalidade levam as pessoas, em uma mesma situação, a agirem de formas diferenciadas. Friedman e Rosenman (1975) propuseram uma tipologia que correlaciona diferenças de personalidade com a propensão ao estresse. Segundo a classificação proposta por eles, os indivíduos classificados como tipo "A" são mais impacientes, apressados, ansiosos, perfeccionistas, competitivos, se sentem culpados quando descansam e, por estes motivos, estão mais propensos ao estresse. Já os indivíduos classificados como tipo "B" são mais pacientes, menos agitados, não imprimem ritmo pautado pela urgência e relaxam sem sentimento de culpa. Portanto, são menos susceptíveis ao estresse.

No que se refere às fontes de pressão no trabalho, Cooper (1988) afirmam que elas são comuns a todo trabalho ou ocupação. Entretanto, os tipos de agentes que as caracterizam e a potência de suas manifestações variam de acordo com as especificidades do contexto organizacional e a personalidade de cada indivíduo. Em outras palavras, nem todas as pessoas são atingidas de forma homogênea pelos agentes estressores de uma situação de trabalho. Estes autores estabeleceram seis fatores para determinar os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa em sua situação de trabalho, são eles: intrínsecos ao trabalho; papel gerencial; inter-relacionamento; desenvolvimento na carreira/realização; clima e estrutura organizacional e interface casa e trabalho. O Quadro 9 apresenta as categorias de pressão no trabalho e suas respectivas fontes.

Quadro 9: Fatores de pressão no trabalho e fontes correspondentes.

FATORES	FONTES
Intrínsecos ao Trabalho	Volume de trabalho, novas tecnologias, ritmo de trabalho, natureza e conteúdo da tarefa.
Papel Gerencial	Nível de supervisão e controle sobre o trabalho.
Inter-relacionamento	Apoio, isolamento, disponibilidade para o outro e conflitos de personalidade.
Desenvolvimento na carreira	Sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção, segurança no emprego.
Estrutura e clima organizacional	Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais.
Interface casa e trabalho	Eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira <i>versus</i> vida doméstica.

Fonte: OSI (Occupational Stress Indicator) - Cooper *et alii* (1988)

Através do exame das fontes potencialmente estressoras presentes nas categorias estabelecidas, por Cooper *et alii* (1988), é possível diagnosticar, comum nível de abrangência bastante completo, elementos muito importantes para a

dinâmica organizacional, como por exemplo, a natureza e o conteúdo de uma tarefa, o nível de supervisão, o sistema de compensação, o sistema de promoção, as políticas e os valores empresariais e as interferências no espaço extratrabalho.

4.5.2. Estratégia de Combate ao Estresse

Entende-se por estratégias de combate ao estresse as tentativas que um indivíduo, diante de uma situação ameaçadora, faz para eliminar tal ameaça ou desconforto que esta gerou. Estas estratégias podem se orientar para o combate do problema que gera ameaça ou desconforto ou para a regulação emocional do indivíduo diante destes processos. A orientação para o problema incorpora ações como realização de planos alternativos, aprendizagem e uso de novas habilidades para lidar com o problema, compromissos com resultados, revisão de objetivos, planejamento sistemático de atividades, aconselhamento, apoio social etc. Já a orientação emocional inclui três mecanismos básicos: regulação afetiva - controle e supressão consciente das emoções; aceitação resignada - ausência de esforço para mudar o curso dos fatos; e descarga emocional - manifestações de raiva, choro, alcoolismo, tabagismo ou quaisquer outras ações impulsivas. (Lazarus e Folkman, 1984; Dewe, 1992)

4.5.3. Diagnóstico do Estresse

Para diagnosticar o estresse em uma organização, Cooper *et alii* (1988) desenvolveram um modelo teórico que demonstra toda a dinâmica do estresse ocupacional, revelando as fontes de pressão no trabalho (agentes estressores) e as consequências individuais e organizacionais destas fontes para o indivíduo. Este modelo permitiu aos autores criar um instrumento – OSI (Occupational Stress Indicator) - capaz de diagnosticar estas variáveis e outras que dizem respeito ao estresse organizacional como estado atual de saúde, inventário de sintomas físicos e mentais de propensão ao estresse, comportamento em geral, interpretação dos eventos da vida e estratégias de combate ao estresse.

Este modelo é bastante abrangente sendo composto por seis escalas básicas, que se dividem em várias sub-escalas, cada uma delas composta por vários itens de resposta. O Quadro 10 apresenta a relação conceitual entre as escalas e as sub-escalas do instrumento de pesquisa.

Quadro 10: Relação Conceitual entre as Escalas e Sub-Escalas do O.S.I.

ELEMENTOS DO ESTRESSE	DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	MANIFESTAÇÕES DO ESTRESSE
1. FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO <div>▪ INTRÍNSECOS AO TRABALHO; ▪ PAPEL GERENCIAL; ▪ RELACIONAMENTO INTERPESSOAL; ▪ CARREIRA/REALIZAÇÃO; ▪ ESTRUTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL; ▪ INTERFACE; ▪ TRABALHO/CASA.</div>	2. COMPORTAMENTO DO TIPO A <div>▪ ATITUDE PARA COM A VIDA; ▪ ESTILO DE COMPORTAMENTO; ▪ AMBIÇÃO.</div> 3. LOCUS DE CONTROLE <div>▪ INFLUÊNCIA INDIVIDUAL; ▪ PROCESSOS GERENCIAIS; ▪ FORÇAS ORGANIZACIONAIS.</div> 4. MECANISMOS DE COMBATE <div>▪ APOIO SOCIAL; ▪ LÓGICA; ▪ INTERFACE CASA/TRABALHO; ▪ GERENCIAMENTO DO TEMPO; ▪ ENVOLVIMENTO.</div>	5. ESTADO DE SAÚDE <div>▪ FÍSICA; ▪ MENTAL.</div> 6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO <div>▪ TRABALHO EM SI; ▪ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; ▪ PROCESSOS ORGANIZACIONAIS; ▪ RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.</div>

Fonte: OSI (Occupational Stress Indicator) - Cooper *et alii* (1988)

Dessa maneira, o O.S.I. é um dos instrumentos mais indicados na mensuração do estresse nas organizações. Assim, o O.S.I., além de ser baseado em um modelo teórico, também incorporou um sentido prático consolidado por mais de 25 anos de experiência em pesquisas empíricas na área, realizadas pelo grupo da Manchester University, onde se encontram os criadores do modelo. Representa também uma alternativa segura e viável de pesquisa, visto que permite o diagnóstico de aspectos particulares do ambiente ocupacional de uma pessoa, principalmente, no que se refere à tarefa que realiza, ao contexto de trabalho no qual está inserida e à vivência de seu espaço extra-organizacional. Além do que, conforme salienta Moraes (1994), apesar do instrumento se basear em um modelo teórico, ele assumiu um caráter prático ao resgatar mais de 25 anos de pesquisas empíricas na área, tornando-se validado nacional e internacionalmente.

5. ESTUDO DE CASO

Inicialmente será apresentado um breve histórico da Unimed Curitiba, descrevendo, posteriormente, as principais atividades dos setores envolvidos na pesquisa.

O objetivo global da pesquisa foi o levantamento da percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes no nível de satisfação sobre as condições de trabalho, visando coletar informações para tomadas de decisões gerencias.

Histórico

A Unimed Curitiba surgiu em 6 de agosto de 1971, em consequência de um movimento similar ocorrido em Santos, SP naquele mesmo ano.

A intenção, já na época, era defender o mercado de trabalho do profissional médico, além de garantir condições básicas para que estes permanecessem em constante processo de aprimoramento.

Somente dessa forma, segundo filosofia que até hoje é definida pela cooperativa, seria possível oferecer à população o acesso a uma medicina de qualidade, sem que a saúde, tão essencial à vida, fosse transformada em objeto de lucro. Naturalmente, muitos interesses foram contrariados e muitas dificuldades interpostas. Entretanto, todas foram vencidas pela determinação dos fundadores da cooperativa.

Dos primeiros dias até hoje, a Unimed Curitiba seguindo a orientação de seus donos, os Médicos Cooperados, tem experimentado um crescimento constante. Seus produtos e serviços são objetos de muita satisfação e o número de usuários só tem aumentado. Significa que Médicos Cooperados, Fornecedores e Profissionais de Apoio têm sido fundamentais para a permanência competitiva da Unimed no mercado.

O que é a Unimed Curitiba

UNIÃO DOS MÉDICOS COOPERADOS DE CURITIBA = UNIMED CURITIBA

É uma cooperativa, fundada e dirigida por médicos com a finalidade de prestar serviços na área de saúde, prestando atendimento de alto padrão no,

sistema de livre escolha e com preço justo, tanto para médico cooperado quanto para usuário.

A Unimed tem por objetivo a administração de planos de assistência médica hospitalar destinados a contratantes, pessoa física e jurídica.

O Sistema Nacional Unimed é o conjunto de cooperativas distribuídas em todo Território Nacional.

Uma cooperativa, seja qual for seu objetivo, difere de uma empresa, por não ser constituída com fins lucrativos. A Unimed básica é a cooperativa local, denominada **Singular**. O conjunto das cooperativas numa determinada região ou estado forma a **Federação** e o agrupamento das federações estaduais e regionais compõem a **Confederação**.

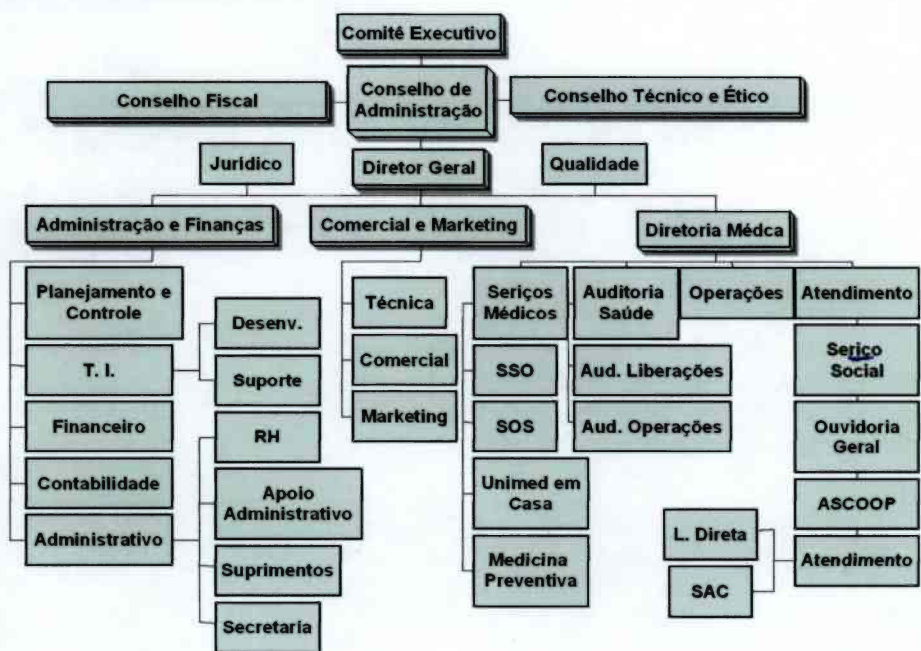
Missão da Unimed Curitiba

Norteadas pela filosofia cooperativista, a Unimed busca agregar profissionais médicos para o exercício ético e liberal de sua profissão, oferecendo condições de trabalho e remuneração justa e propiciar ao usuário um serviço médico de boa qualidade e a custo compatível.

Visão da Unimed Curitiba

Ser uma organização profissional, reconhecida como a melhor solução em saúde, compartilhando com os cooperados o desafio de obter resultados.

Figura 5: Organograma Unimed Curitiba :



Setor - Comercial

Responsável por manter o relacionamento direto com contratantes Pessoa Jurídica em casos de nova contratação, migração de planos, negociação de reajuste, entre outras situações que necessitem um atendimento diferenciado.

Atualmente conta com sete Agentes de Relacionamento Externo, e está subordinado diretamente à Diretoria Comercial e Marketing.

Setor - Área Técnica

A Área Técnica tem um papel muito importante no processo da qualidade da Unimed Curitiba. É responsável pela implantação de contratantes Pessoa Física e Jurídica, ou seja, cabe a ela analisar toda documentação cadastral, emitir a documentação contratual, manter o cadastro, além de gerenciar processos de reajuste, emitir relatórios gerencias de desempenho.

Atualmente possui trinta e um colaboradores, e está subordinada Diretamente à Diretoria de Marketing e Comercial.

Metodologia Aplicada

Seguindo a metodologia apresentada por Fernandes (1996), a luz do Modelo de Pesquisa (Anexo 1), foram realizadas entrevistas orientadas pelo Roteiro Básico de Entrevista (Anexo 2) por setor. As informações coletadas foram codificadas de forma quantitativa permitindo tratamento estatístico e a apresentação gráfica para posterior análise e interpretação dos resultados.

O instrumento utilizado para a coleta de dados, é constituído pelo Roteiro Básico de entrevista (Anexo 2), composto por nove blocos onde foram coletadas as informações sobre percepção dos funcionários em relação aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, que interferem na sua qualidade de vida no trabalho.

A escala utilizada para mensurar os níveis de satisfação dos entrevistados foi polarizada em sete pontos, onde 1 corresponde ao nível “bastante insatisfeito” e 7 “bastante satisfeito”. Os valores correspondentes as diferentes percepções situam-se nos pontos eqüidistantes formando assim intervalos exatos. Servindo para codificar os depoimentos em dados quantitativos possibilitando a aplicação estatística.

Quadro 11: Pontos representando o nível de satisfação.

Escala de Depoimentos	Interpretação dos depoimentos
<ul style="list-style-type: none">▪ (7) bastante satisfeito;▪ (6) satisfeito;▪ (5) levemente satisfeito;▪ (4) neutro▪ (3) levemente insatisfeito;▪ (2) Insatisfeito;▪ (1) bastante insatisfeito.	<ul style="list-style-type: none">▪ Isto está bem. Estou muito contente;▪ Está bem. Eu estou contente;▪ Está bom▪ Há coisas boas e más. Não sei dizer.▪ Poderia ser melhor;▪ Está ruim;▪ Isso vai mal. Eu estou muito descontente.

Fernandes (1996)

O procedimento apresentado permite a construção de tabelas com base nos dados obtidos, e através das médias são levantadas as tendências de satisfação com os fatores. Os resultados analisados e interpretados oferecem subsídios para reformulação de políticas estratégicas de RH.

O instrumento de pesquisa (Anexo 2) apresenta a seguinte estrutura:

Bloco A – Dados de Identificação

A amostragem foi estratificada com base no seguinte seguimento: setor

Bloco B - Questão Introdutória

Neste bloco objetivou-se detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida global na empresa.

Bloco 1 - Condições de Trabalho

Buscou explorar a satisfação do funcionário com as condições ambientais físicas em que os colaboradores executam suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação, segurança.

Bloco 2 – Moral

Neste bloco procurou-se constatar a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do colaborador. Itens: identificação com a tarefa que realiza, relações interpessoais, reconhecimento pelo desempenho, visão humanista no ambiente de trabalho, garantia de emprego.

Bloco 3 - Saúde

Visou mensurar a satisfação dos colaboradores quanto às ações da empresa no que se refere à saúde. Os itens investigados foram: assistência funcionário/familiar, programas de educação/conscientização e saúde ocupacional.

Bloco 4 - Compensação

Este bloco levantou o grau de satisfação dos funcionários com a política de remuneração da cooperativa. Item avaliado: plano de carreira.

Bloco 5 – Comunicação

Investigou-se a eficácia das comunicações internas em todos os níveis, verificando-se o nível de informação sobre aspectos que lhe dizem respeito: conhecimento das metas da instituição, fluxo de informação chefe/subordinado (top-down), fluxo de informação no mesmo nível e veículos formais de comunicação.

Bloco 6 – Imagem da Empresa

Investigou-se a percepção dos colaboradores, tendo em vista os seguintes aspectos: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.

Bloco 7 – Relacionamento Chefe/Subordinado

Importante fonte de satisfação ou insatisfação este bloco foi avaliado quanto a: apoio sócio-emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento pelo exemplo.

Bloco 8 – Organização do Trabalho

A organização das novas formas de trabalho foi avaliada considerando os seguintes itens: inovações/métodos/ processos, grupos de trabalho e ritmo de trabalho.

Em termos de amostragem, o universo pesquisa o universo pesquisado constituiu-se de trinta e oito colaboradores. Para a realização da coleta de dados, determinou-se 100% da amostra de cada setor.

Análise e Interpretação dos dados:

Avaliação Global dos fatores de QVT

Tabela 1: Avaliação Global

VARIÁVEIS/ SETORES AVALIADOS	N.º de Respondentes	Percentual	Posicionamento Pessoal Sobre QVT
	N	%	X
Área Técnica	31	81,58	5,35
Comercial	7	18,42	6,12
Base Total dos Respondentes	38	100,00	5,74

Em relação à tabela 1, pode-se identificar que o nível de satisfação geral em termos do total de respondentes é satisfatório se considerada a escala adotada, ou seja, tendo em vista a média 5,74. Observa-se também que há um grau de satisfação mais elevada no Setor Comercial.

Fica evidente, que as ações da gerencia de RH deverão estar focadas de modo especial no Setor Área Técnica, devido a média mais baixa, não deixando de avaliar a repercussão de medidas todas pela empresa no Setor Comercial.

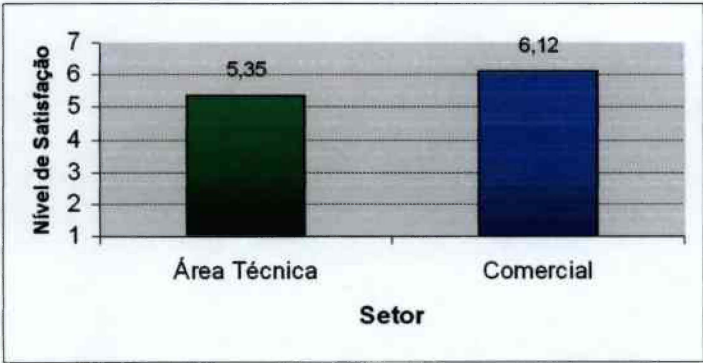


Gráfico 1
Fonte: Bloco B do Instrumento de Pesquisa

Condições de Trabalho

Tabela 2: Condições de Trabalho

VARIÁVEIS/ SETORES AVALIADOS	Arrumação	Limpeza	Ergonomia	Média por setor
	x	x	x	x
Área Técnica	5,52	5,61	4,52	5,22
Comercial	5,86	5,71	5,43	5,67
Média Ponderada por Fator	5,58	5,63	4,68	5,30
N.º de Respondentes	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100

Em relação à tabela 2, verifica-se que as condições de trabalho, mensuradas através do nível de satisfação dos colaboradores em relação à arrumação, limpeza e ergonomia, tomados em função de todos os setores assinala a média global 5,30, considerada satisfatória. Todavia, o fator ergonomia no Setor Área Técnica deverá receber maior atenção, pois, obteve média 4,52.

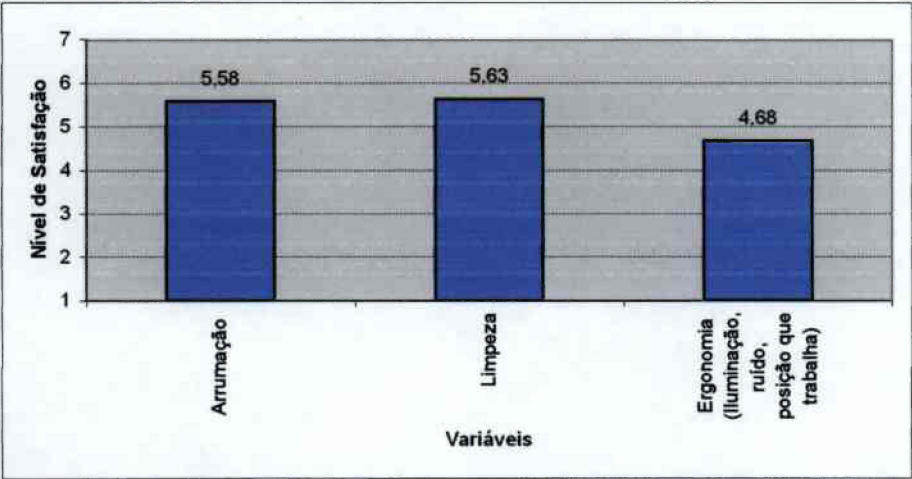


Gráfico 2 – Condições de Trabalho
Fonte: Bloco 1 do Instrumento de Pesquisa

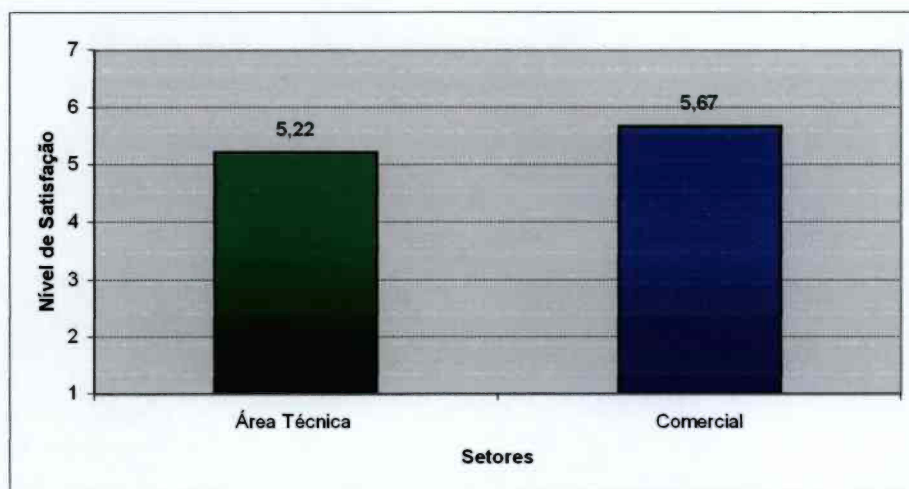


Gráfico 3 – Condições de Trabalho
Fonte: Bloco 1 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 3 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator condição de trabalho.

Moral

Tabela 3: Moral

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Identificação com a Tarefa	Relações Interpessoais	Reconhecimento pelo Desempenho (feedback)	Visão Humanista no ambiente de trabalho	Garantia de Emprego	Média por Setor
	x	x	X	x	x	
Área Técnica	5,74	5,87	5,13	5,16	5,00	5,38
Comercial	6,43	6,00	5,14	5,43	5,43	5,69
Média Ponderada por Fator	5,87	5,89	5,13	5,21	5,08	5,44
N.º de Respondentes	38	38	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100	100	100

Em relação à tabela 3, verifica-se que a Moral, mensurada através do nível de satisfação dos colaboradores em relação à identificação com a tarefa, relações interpessoais, reconhecimento pelo desempenho, visão humanista no ambiente de trabalho e garantia de emprego, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 5,44, considerada satisfatória. Pode-se verificar que os colaboradores do Setor Comercial possuem maior identificação com a tarefa que realizam e que o reconhecimento pelo desempenho é visto de forma homogênea pelos dois setores.

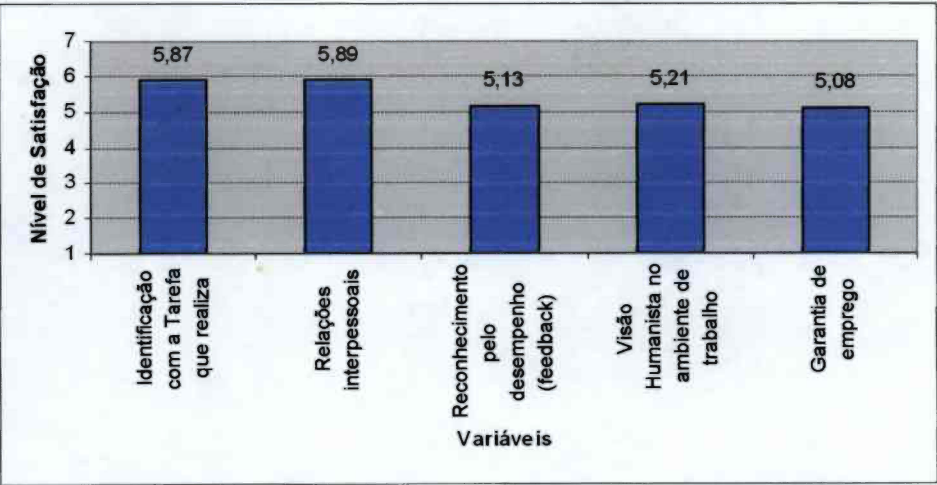


Gráfico 4 – Moral
Fonte: Bloco 2 do Instrumento de Pesquisa

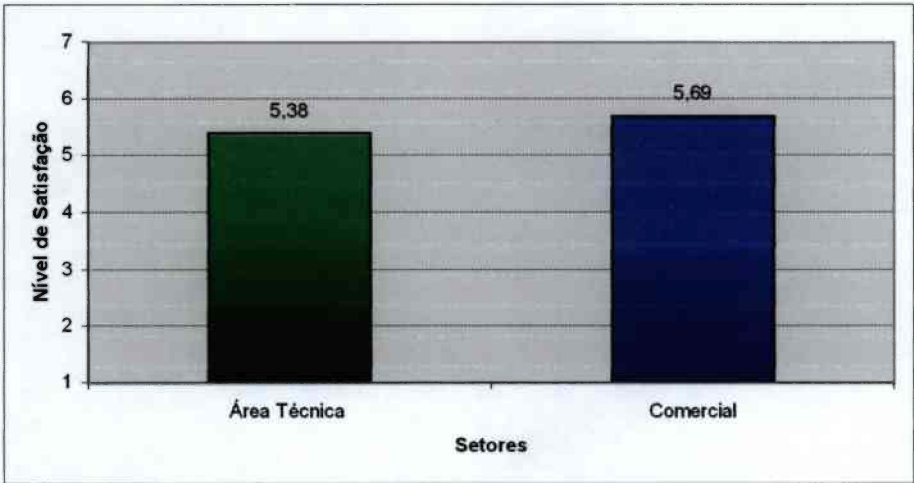


Gráfico 5 – Moral
Fonte: Bloco 2 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 5 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator moral.

Tabela 4: Saúde

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Assistência ao Funcionário / Família	Programas de Educação / Conscientização	Saúde Ocupacional	Média por Setor
	x	x	x	x
Área Técnica	6,06	5,58	5,29	5,65
Comercial	6,14	5,14	4,86	5,38
Média ponderada por Fator	6,08	5,50	5,21	5,60
N.º de Respondentes	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100

Na tabela 4, verifica-se que a Saúde, mensurada através do nível de satisfação dos colaboradores em relação à assistência ao funcionário/família, programas de educação/conscientização e saúde ocupacional, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 5,60, considerada satisfatória. Deve-se dar mais atenção a programas voltados à saúde ocupacional, tendo em vista, o resultado 4,86 no Setor Comercial.

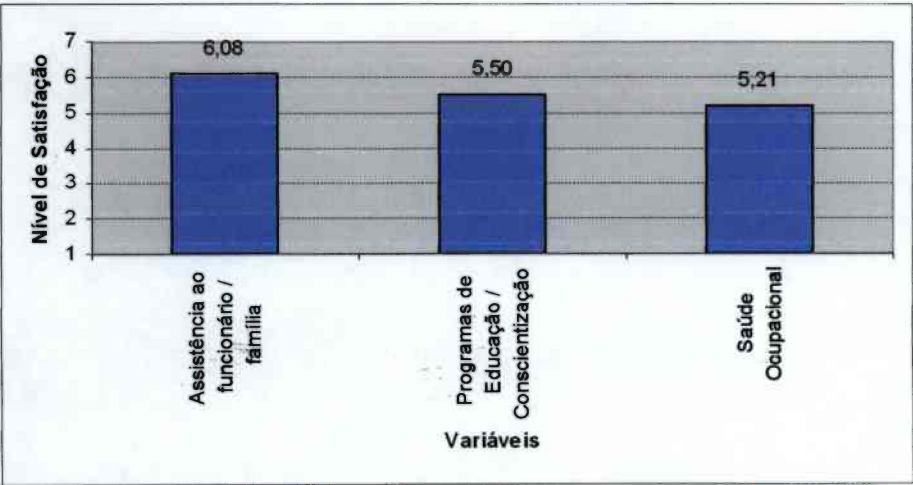


Gráfico 6 – Saúde
Fonte: Bloco 3 do Instrumento de Pesquisa

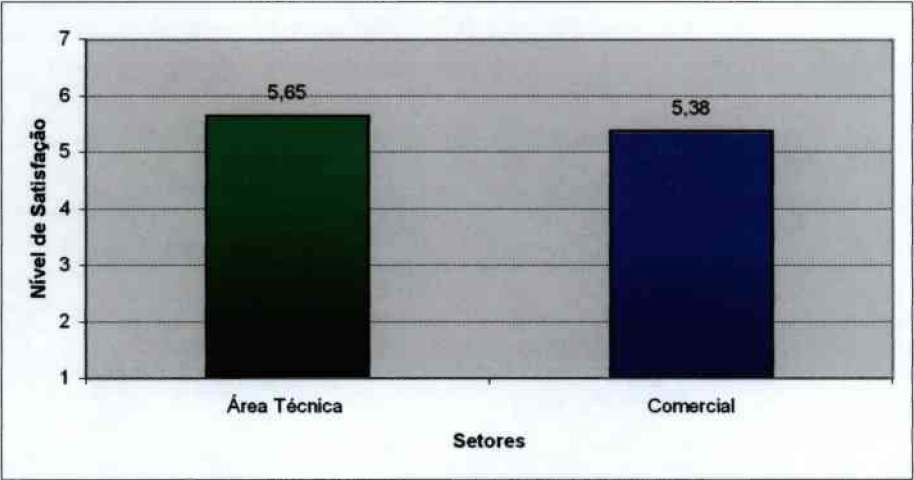


Gráfico 7 - Saúde
Fonte: Bloco 3 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 7 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator saúde.

Compensação

Tabela 5: Compensação

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Plano de Carreira	Média por Setor
	x	x
Área Técnica	4,39	4,39
Comercial	4,57	4,57
Média Ponderada por Fator	4,42	4,42
N.º de Respondentes	38	38
% Respondentes	100	100

Em relação à tabela 5, verifica-se que a Compensação, principalmente no que se refere a plano de carreira, deve ser melhor avaliada em ambos os setores.

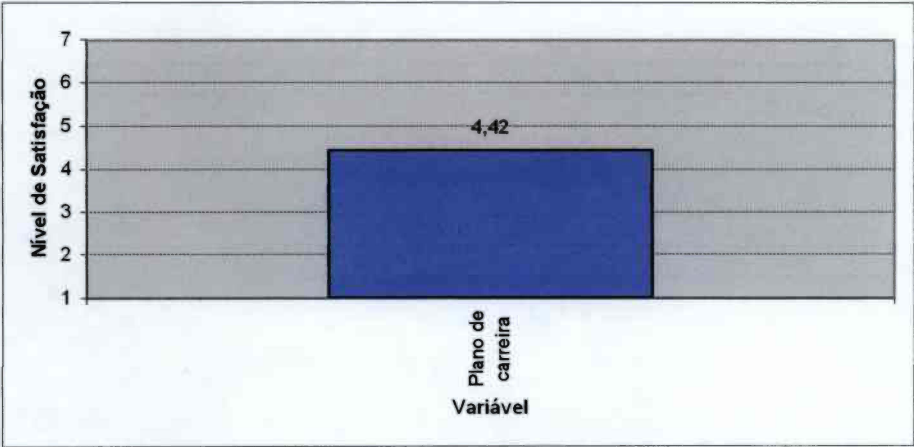


Gráfico 8 – Compensação
Fonte: Bloco 4 do Instrumento de Pesquisa

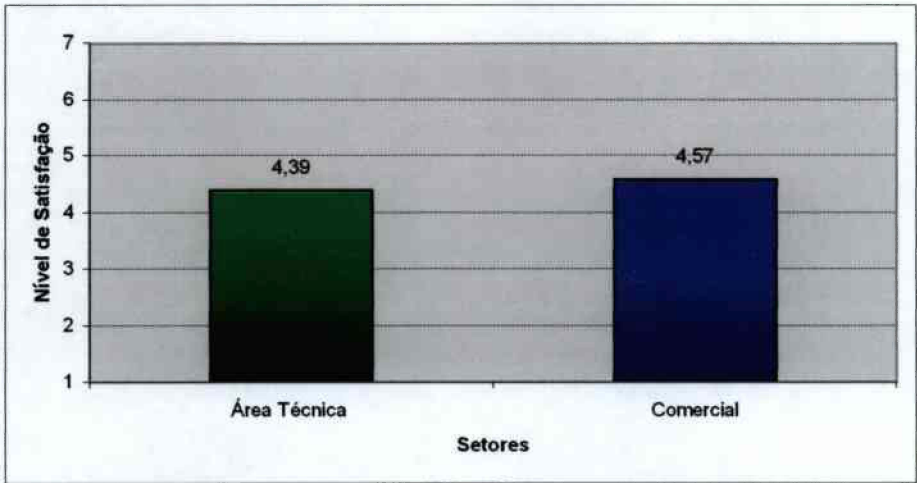


Gráfico 9 – Compensação
Fonte: Bloco 4 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 9 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator compensação.

Comunicação

Tabela 6: Comunicação

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Conhecimento das metas da Organização	Fluxo de Informação Chefe/Subordinado (Top-Down)	Fluxo de Informação no mesmo nível	Veículos formais de Comunicação	Média por Setor
	x	x	x	x	x
Área Técnica	5,45	5,03	4,94	4,71	5,03
Comercial	4,57	4,14	4,00	3,86	4,14
Média por Fator	5,29	4,87	4,76	4,55	4,87
N.º de Respondentes	38	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100	100

Em relação à tabela 6, verifica-se que a Comunicação, mensurada através do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao conhecimento das metas da instituição, fluxo de informação chefe/subordinado (top-down), fluxo de informação no mesmo nível e veículos formais de comunicação, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 4,87, considerada neutra, tendendo à satisfatória. Todavia, o fator veículos formais de comunicação deve ser melhor avaliado.

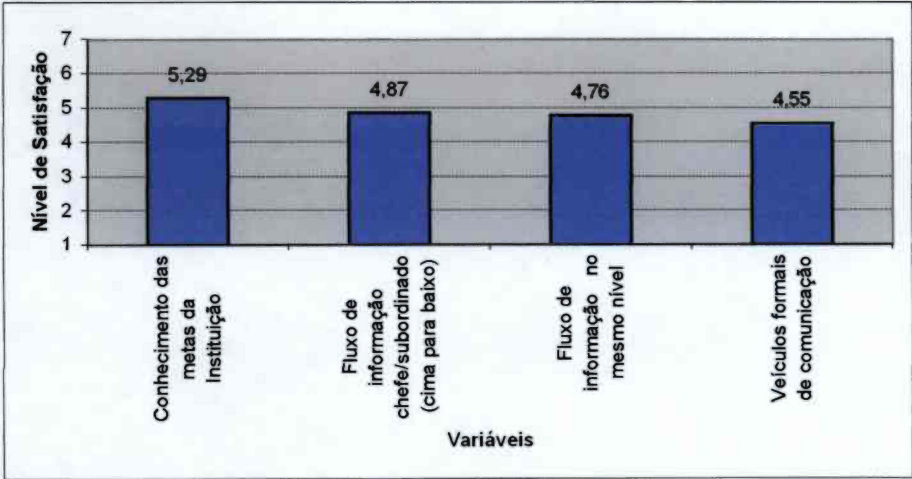


Gráfico 10 – Comunicação
Fonte: Bloco 5 do Instrumento de Pesquisa

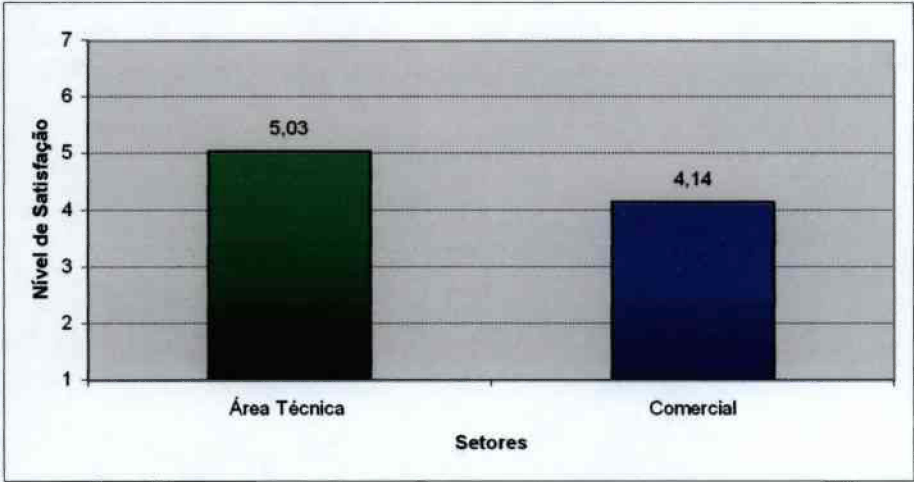


Gráfico 11 – Comunicação
Fonte: Bloco 5 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 11 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator comunicação.

Imagem da Empresa

Tabela 7: Imagem da Empresa

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Identificação com a Empresa	Imagem Interna	Imagem Externa	Papel da Instituição perante a sociedade	Enfoque no Cliente	Média por Setor
	x	x	x	x	x	x
Área Técnica	6,03	5,58	5,65	5,77	5,16	5,64
Comercial	6,14	5,71	5,86	6,00	5,71	5,89
Média por Fator	6,05	5,61	5,68	5,82	5,26	5,68
N.º de Respondentes	38	38	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100	100	100

Na tabela 7, verifica-se que a imagem da empresa, mensurada através do nível de satisfação dos colaboradores em relação à identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, papel da instituição perante a sociedade e enfoque no cliente, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 5,68, considerada satisfatória.

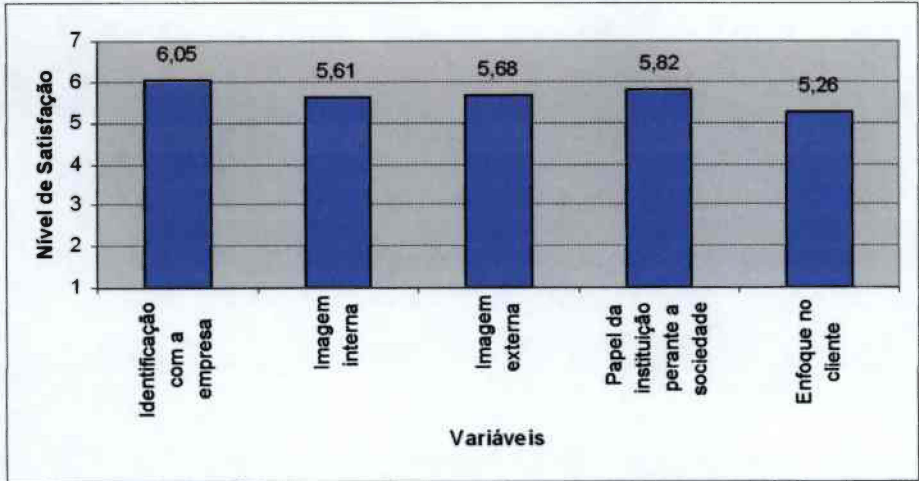


Gráfico 12 – Imagem da Empresa
Fonte: Bloco 6 do Instrumento de Pesquisa

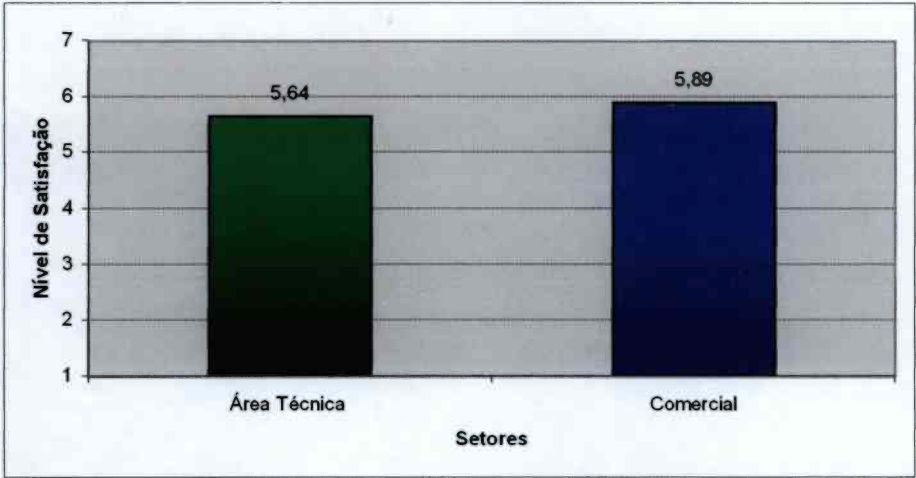


Gráfico 13 – Imagem da Empresa
Fonte: Bloco 6 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 13 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator imagem da empresa.

Relacionamento Chefe/Subordinado

Tabela 8: Relacionamento Chefe/Subordinado

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Apoio sócio-emocional	Orientação Técnica	Igualdade de Tratamento	Gerenciamento pelo exemplo	Média por Setor
	x	x	x	x	x
Área Técnica	4,94	5,26	5,03	4,97	5,05
Comercial	5,57	5,71	4,86	5,14	5,32
Média por Fator	5,05	5,34	5,00	5,00	5,10
N.º de Respondentes	38	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100	100

Em relação à tabela 8, verifica-se que o relacionamento chefe/subordinado, mensurado através do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao apoio sócio emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento pelo exemplo, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 5,10, considerada satisfatória.

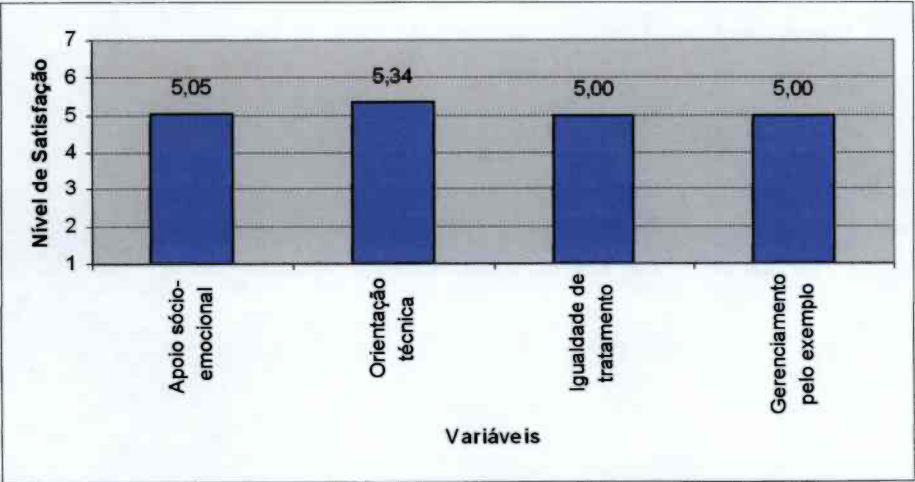


Gráfico 14 – Relacionamento chefe/subordinado
Fonte: Bloco 7 do Instrumento de Pesquisa

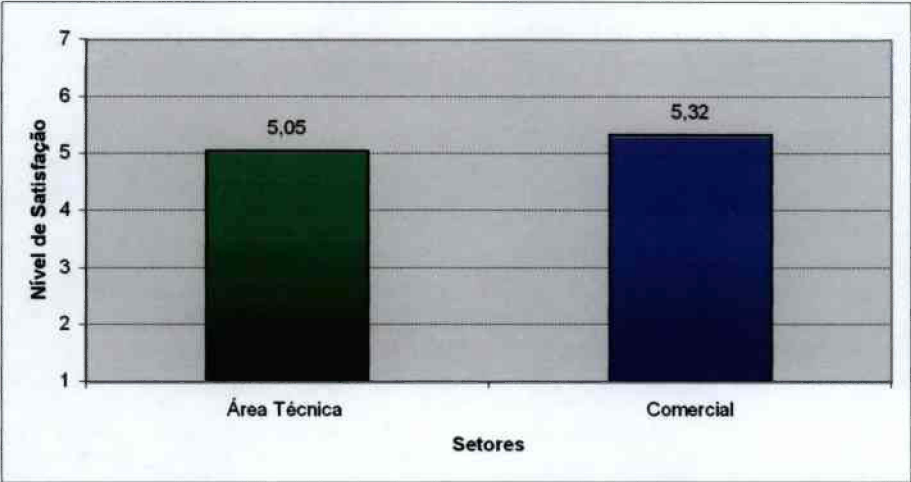


Gráfico 15 – Relacionamento chefe/subordinado
Fonte: Bloco 7 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 15 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator relacionamento chefe/subordinado.

Organização no Trabalho

Tabela 9: Organização do Trabalho

VARIÁVEIS / SETORES AVALIADOS	Inovações/ Metodos/Processos	Grupos de Trabalho	Rítmo de Trabalho	Média por Setor
	x	x	x	
Área Técnica	5,03	5,13	4,84	5,00
Comercial	5,57	5,00	5,29	5,29
Média por Fator	5,13	5,11	4,92	5,05
N.º de Respondentes	38	38	38	38
% Respondentes	100	100	100	100

Em relação à tabela 9, verifica-se que a organização do trabalho, mensurada através do nível de satisfação dos colaboradores em relação às inovações/métodos/processos, grupos de trabalho e ritmo de trabalho, tomados em função de todos os setores assinalam a média global 5,05, considerada satisfatória. Todavia, deve-se observar que o fator ritmo de trabalho do setor Área Técnica deve ser melhor avaliado para identificar a razão da menor média.

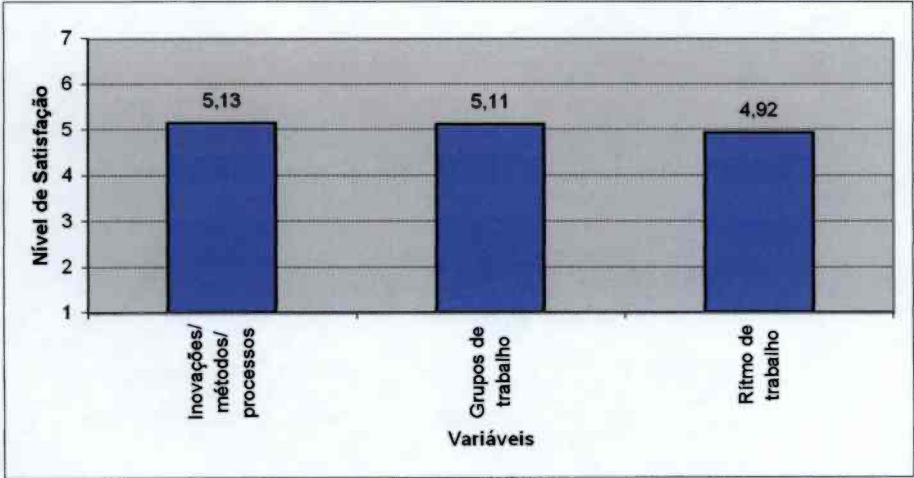


Gráfico 16 – Organização no Trabalho
Fonte: Bloco 8 do Instrumento de Pesquisa

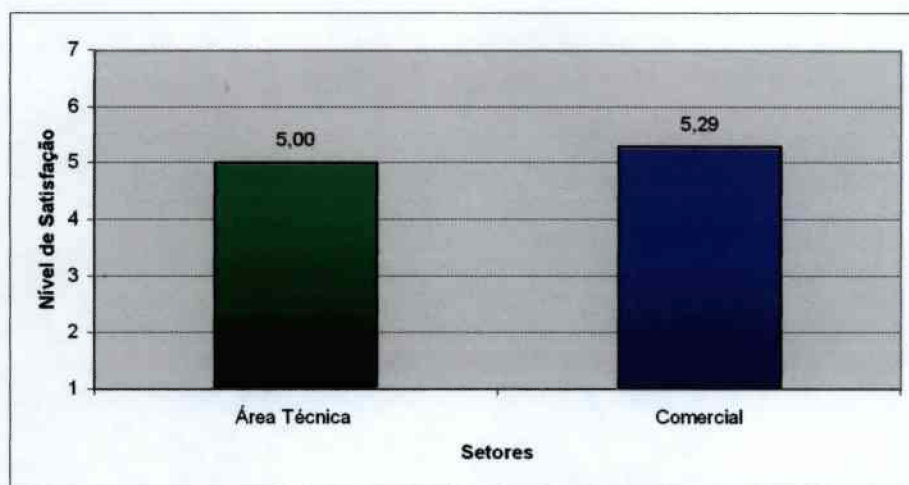


Gráfico 17 – Organização no Trabalho
Fonte: Bloco 8 do Instrumento de Pesquisa

O gráfico 17 ilustra a diferença de percepção dos funcionários do Setor Área Técnica e Comercial em relação ao fator organização no trabalho.

Tabela 10: Avaliação Global dos Fatores

Variáveis / Setores	Condição de Trabalho	Moral	Saúde	Compensação	Comunicação	Imagem	Relacionamento Chefe/Subordinado	Organização no Trabalho	Média Geral
Área Técnica	5,22	5,38	5,65	4,39	5,03	5,64	5,05	5,00	5,17
Comercial	5,67	5,69	5,38	4,57	4,14	5,89	5,32	5,29	5,24
Média por Fator	5,45	5,54	5,52	4,48	4,59	5,77	5,19	5,15	5,21
% de Respondentes	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Como se pode constatar pelas médias obtidas pelos diferentes fatores, são os itens relativos à compensação (4,48), comunicação (4,59), organização no trabalho (5,15) e relacionamento chefe/subordinado (5,19) que merecem cuidados mais efetivos. É importante verificar a variável imagem da empresa (5,77) é bem posicionada na posição dos colaboradores. O mesmo pode ser dito em relação ao item moral (5,54) e condição de trabalho (5,45).

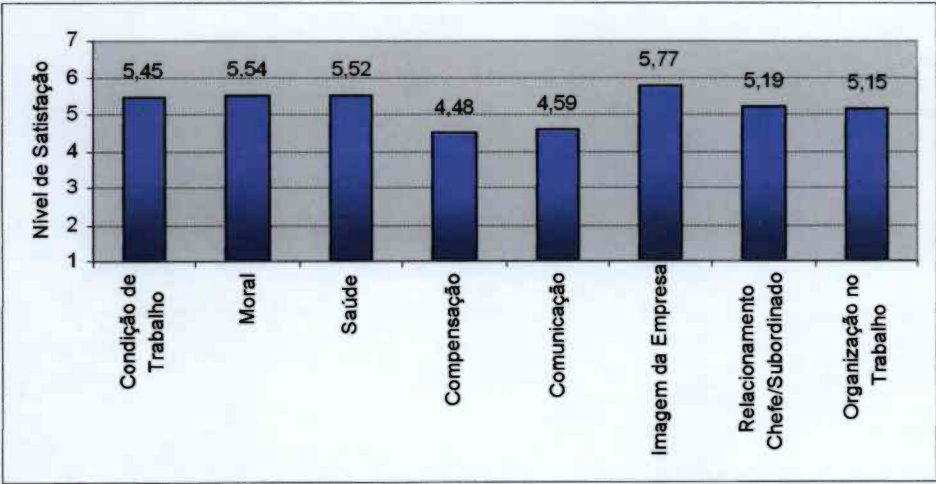


Gráfico 18 – Avaliação global dos fatores
Fonte: Bloco 1 a 8 do Instrumento de Pesquisa

6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento de metodologias que utilizam o potencial humano das empresas, é fundamental para a gestão da qualidade total, como, da mesma forma, para oferecer maior qualidade de vida no trabalho.

Torna-se claro que para se obter qualidade de produtos e serviços é necessário obter qualidade de vida dos que produzem ou, pelo menos, ter o cuidado de avaliar esta qualidade.

Com a elaboração desta monografia foi possível identificar aspectos relacionados com a qualidade de vida no trabalho, as ferramentas ou instrumentos que contribuem ou interferem na produtividade do trabalho.

Além disto, com o estudo de caso apresentado, foi possível identificar pontos de maior e menor fragilidade nos setores abordados pela pesquisa realizada na Unimed Curitiba, contribuindo para a identificação do nível de qualidade para posterior auxílio no aprimoramento de processos, diretivas gerenciais e estratégicas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar**. Salvador : Ed. Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, Eda Conte; BECKER, João Luiz. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - a realidade nos CPD's. In: XIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (1988: Natal, Rio Grande do Norte). **Anais**. Natal, p. 1775-1792, v. 3.
- Limongi-França, Ana C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo : Atlas, 2002.
- ARROBA, Tanya; JAMES, Klim, **Pressão no Trabalho: Stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- ALVAREZ, Bárbara Regina. **Qualidade de Vida Relacionada à Saúde de trabalhadores: um estudo de caso**. Florianópolis, UFSC, 1996. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção] - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo : Pioneira, 1988. COMISSÃO INDEPENDENTE POPULAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA. **Cuidar o Futuro: Um programa radical para viver melhor**. Lisboa: Trinova Editora.
- GILL, T. M., FEINSTEIN A. R. **A critical appraisal of the quality-of-life measurements**. Journal of American Medical Association. USA, v. 8, n. 24, p. 31-272, 1994.
- IIDA, Itivo. **Ergonomia projeto e produção**. São Paulo : Edgard Blücher, 1998.
- ITRI, Mauricio. **Internet 2 – A Próxima Geração**, São Paulo : Editora Market Books do Brasil Ltda., 1999.
- KAGAN, A. R., KAGAN, J. D. **The quality of wich life?** American Journal of clinical Oncology, v. 6, p. 117-118, 1983.
- LAVILLE, Antonie. **Ergonomia**. Tradução por Márcia Maria Neves Teixeira. São Paulo: EDU, 1977.
- MACEDO, D. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores de uma mesma organização. **Anais da XVI Reunião da ANPAD**. Canela/RS, NPAD : v. 8, p. 153-167, 1992.
- MELLO, Rubens da Silva. QVT – Qualidade de Vida no Trabalho: Realidade ou Modismo. **Revista Relações Humanas**. 2001.

NAKAYAMA, Marina Keiko; BITENCOURT, Cláudia. Processo de mudança e estresse ocupacional. Encontro da ANPAD (22º : 1998 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro : ANPAD, 1998.

PENCKOFER, S. H., HOLMS, K. **Early appraisal of coronary revascularization on quality of life**. Nursing Research. New York, v.33, n. 2, p. 60-65, march/april. 1984.

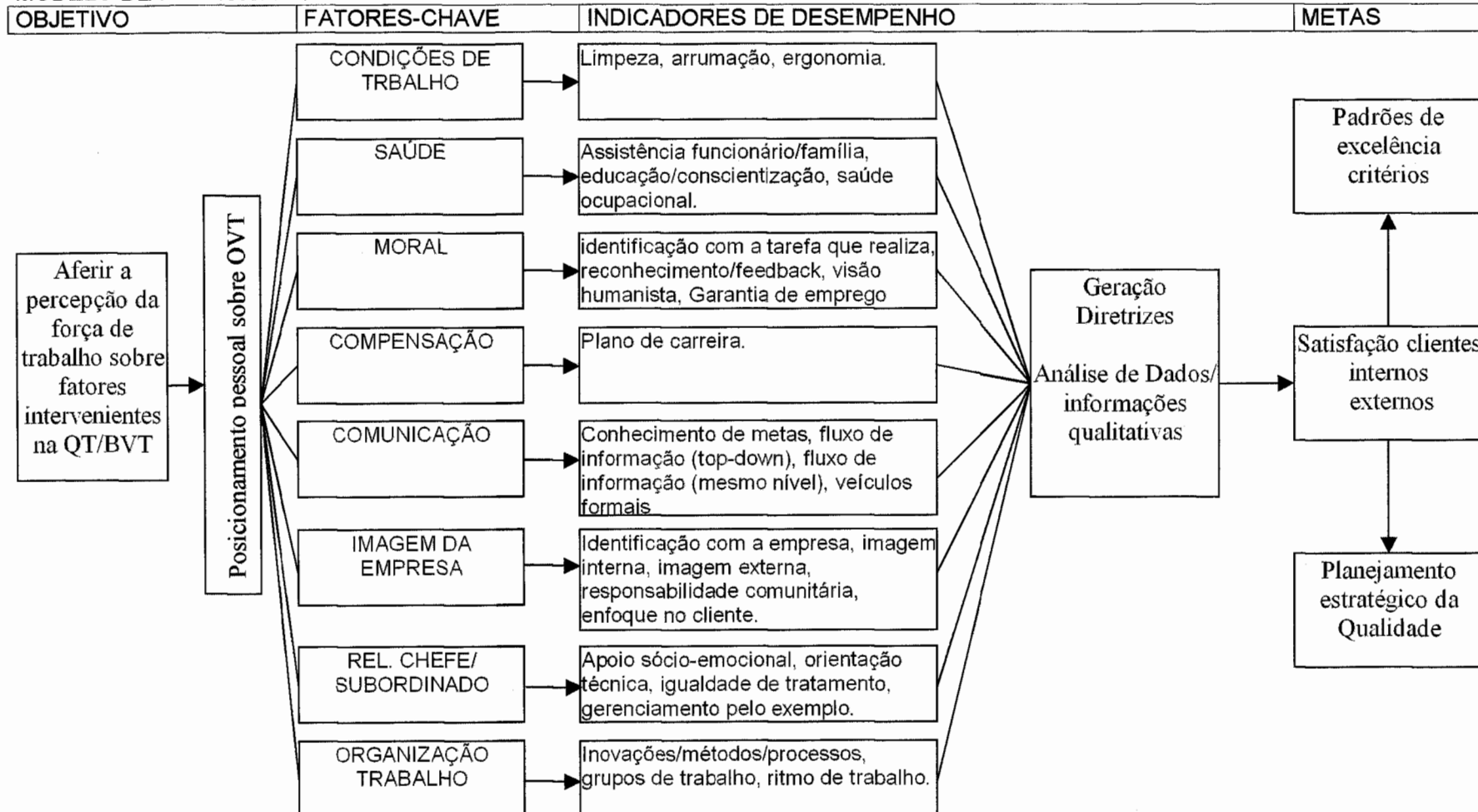
REHFELDT, Klaus H. G. **Álcool e Trabalho**. São Paulo : EPU, 1989. REVISTA PROTEÇÃO. **Capital humano**. Novo Hamburgo, MPF Publicações, ano VII, n 46, p. 28-43, 1995.

RODRIGUES, Marcus V. Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed., Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**, São Paulo : Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1997.

8. ANEXOS

MODELO DE PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



Curso de Especialização em Administração de Pessoas da UFPR - 2003/2004

Pesquisa - Qualidade de vida no ambiente de trabalho

Legenda: nível de satisfação;

- (7) bastante satisfeito;
 (6) satisfeito
 (5) levemente satisfeito;
 (4) neutro;
 (3) levemente insatisfeito;
 (2) insatisfeito;
 (1) bastante insatisfeito.

Bloco B)

Setor: _____

Bloco A) Satisfação global em relação à QVT

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Bloco 1) CONDIÇÕES DE TRABALHO

a)	Arrumação	1	2	3	4	5	6	7
b)	Limpeza	1	2	3	4	5	6	7
c)	Ergonomia (iluminação, ruído, posição que trabalha)	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 2) MORAL

a)	Identificação com a Tarefa que realiza	1	2	3	4	5	6	7
b)	Relações interpessoais	1	2	3	4	5	6	7
c)	Reconhecimento pelo desempenho (feedback)	1	2	3	4	5	6	7
d)	Visão Humanista no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
e)	Garantia de emprego	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 3) SAÚDE

a)	Assistência ao funcionário / família	1	2	3	4	5	6	7
b)	Programas de Educação / Conscientização	1	2	3	4	5	6	7
c)	Saúde Ocupacional	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 4) COMPENSAÇÃO

a)	Plano de carreira	1	2	3	4	5	6	7
----	-------------------	---	---	---	---	---	---	---

Bloco 5) COMUNICAÇÃO

a)	Conhecimento das metas da Instituição	1	2	3	4	5	6	7
b)	Fluxo de informação chefe/subordinado (cima para baixo)	1	2	3	4	5	6	7
c)	Fluxo de informação no mesmo nível	1	2	3	4	5	6	7
d)	Veículos formais de comunicação	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 6) IMAGEM DA EMPRESA

a)	Identificação com a empresa	1	2	3	4	5	6	7
b)	Imagem interna	1	2	3	4	5	6	7
c)	Imagem externa	1	2	3	4	5	6	7
d)	Papel da instituição perante a sociedade	1	2	3	4	5	6	7
e)	Enfoque no cliente	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 7) RELACIONAMENTO CHEFE/SUBORDINADO

a)	Apoio sócio-emocional	1	2	3	4	5	6	7
b)	Orientação técnica	1	2	3	4	5	6	7
c)	Igualdade de tratamento	1	2	3	4	5	6	7
d)	Gerenciamento pelo exemplo	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 8) ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO

a)	Inovações/ métodos/ processos	1	2	3	4	5	6	7
b)	Grupos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
d)	Ritmo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7